



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Patric Ernane Cardoso*

RESUMO

As engrenagens de uma organização funcionam dentro de um contexto, no qual o mercado globalizado é muito enérgico. O tempo, cada vez mais escasso, e um dinamismo nas demandas no ambiente de trabalho exigem de seus líderes uma influência corporativa importante para o alcance de suas metas e resultados. O gestor, com perfil de liderança, hoje, passa por um processo de adequação organizacional, participando de um cenário onde seus liderados estão se preparando, intelectualmente. Nas organizações, cada vez mais atuais, de acordo com as novas tendências tecnológicas, o papel do gestor é concluir os objetivos, construindo elos nas lacunas entre as partes. A problemática, em questão, apontou o desafio do líder executando a sua liderança, de acordo com a mesma desejada pela organização. Este artigo revisou a literatura, comparando os aspectos da liderança exercida pelo líder e suas realidades dentro das organizações, tendenciado ao método bibliográfico. Por conseguinte, a razão primária é provocar reflexões sobre a diferença entre a liderança quanto o conceito e o líder do novo milênio.

Palavras-chave: Organizações contemporâneas. Líder. Liderados.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em gestão empresarial sob orientação da Prof^a MSc. Paula Renata Pantoja de Oliveira.

ABSTRACT

The gears of an organization operate within a context in which the global market is very energetic. The time, increasingly scarce, and a dynamism in demand in the workplace require their leaders an important corporate influence to achieve their goals and results. The manager with leadership profile today, goes through an organizational adaptation process, participating in a scenario where their team are preparing intellectually. In organizations, increasingly today, according to the new technological trends, the role of the manager is to complete the objectives, building links in the gaps between the parties. The issue in question, pointed out the challenge of leading running his leadership, according to the same desired by the organization. This article reviewed the literature comparing the aspects of leadership exercised by the leader and their realities within organizations, tendentious the bibliographic method. Therefore, the primary reason is to provoke reflections on the difference between leadership and the concept and the leader of the new millennium.

Keywords: Contemporary organizations. Leader. Led.

1 INTRODUÇÃO

As transformações vividas pelas organizações contemporâneas, a partir dos avanços tecnológicos, exigem com que os seus líderes sejam mais dinâmicos, atualizados e versáteis. Nas empresas, deste novo milênio, são necessárias mudanças e adequações dos modelos de gestão, e seus gestores, cada vez mais, são desafiados a extrair os resultados de suas equipes em um cenário, onde o alcance dos resultados e a cobrança das da cúpula estratégica pelo atingimento das metas é rotina diária.

As empresas hodiernas, vem operando com uma mutação estrutural transformando a burocracia em negociação, e a ditadura em democracia. As ferramentas de gestão do século passado que eram as mais utilizadas, resumidas em racionalização e planejamento, estão saindo de cena, dando lugar a aprendizagem organizacional e adaptação colaborativa, diante destas mudanças, os líderes cada vez mais, têm que se reciclar intelectualmente e adaptar as novas tendências organizacionais para acompanhar o desenvolvimento.

Visando despertar o entendimento recíproco de todas as partes envolvidas, sendo a empresa, o líder e os liderados torna-se importante avaliar essa relação líder x liderados. Diante disso, o presente estudo questiona: **Qual a percepção do líder da empresa versus a sua liderança atual?**

O objetivo principal do presente trabalho é colaborar para a compreensão da liderança eficaz na empresa que atua no seguimento de venda de máquinas agrícolas nomeada de Maqcampo | John Deere, onde descreve o tema: **O papel do líder nas organizações contemporâneas**. Esses acontecimentos vividos em muitas empresas, fazem com que seus gestores atuem principalmente diante de seus grupos de trabalho com humildade, companheirismo, autoridade e muita resiliência e, ao mesmo tempo, fazendo com que os resultados, esperados pelas instituições, aconteçam.

Para alcançar esse objetivo, abordou-se o tema liderança a partir de uma ampla revisão bibliográfica, agregando conhecimentos ao assunto sobre o líder nas empresas contemporâneas, salientando as seguintes questões:

- a) Identificar o estilo de liderança adotado pelo líder;
- b) Identificar o perfil de liderados esperado pelo líder e;
- c) Identificar os métodos usados pelo líder para exercer sua postura de liderança frente aos seus colaboradores.

2 O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

O papel do líder na organização é de extrema importância, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de metas e objetivos. Toda empresa é única, de certo modo. As empresas tendem a sentir e agir de formas diferentes, mesmo que atuem no mesmo ramo de atividade ou vizinhas uma às outras. E o que faz com que uma empresa prospere e aconteça são as pessoas com o apoio de um líder. Este é o principal agente que une e faz com que essa engrenagem não pare de girar.

De acordo com Tichy (2009), o líder representa a figura central no complexo firmamento do discernimento. Ele não é apenas protagonista, mas também arquiteto

da ação. O líder tem que tratar as pessoas de maneira diferenciada, com base em seus pontos fortes, melhorar seus pontos fracos, fazendo a integração dos liderados na execução de suas tarefas, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da cultura da organização, tornando suas performances mais arrojadas.

Já Druker (1999) afirma que, o líder tem que estabelecer altos padrões de performances, concedendo às pessoas liberdade e autonomia para realizar suas tarefas. Além disso, tem o papel de criar uma instituição duradoura a partir de recursos comuns, sendo estes, humanos, físicos e financeiros, por meio de uma visão unificadora e impulsionadora, pois a liderança também é uma forma de arte.

Para Tichy (2009, p. 16) afirma que:

[...] a essência da liderança é a capacidade de decisão. A única coisa de maior importância que os líderes fazem é tomar boas decisões. Face a ambiguidade, incerteza e demandas conflitantes, muitas vezes sob grande pressão de tempo, os líderes precisam tomar uma decisão e ter uma ação efetiva a fim de garantir a sobrevivência e o sucesso das suas organizações. É assim que os líderes agregam valor às suas organizações. Eles conduzem-nas ao sucesso exercitando o bom discernimento, tomando decisões inteligentes e garantindo que elas sejam bem executadas.

Na percepção de Nanus (2000), a empresa do século XXI acentua também o papel do líder como operador de mudança, promovendo a experimentação, a criação de um sentido de urgência para a mudança e estabelecendo culturas empresariais, nas quais os riscos e a ampla participação são altamente valorizados.

Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de credibilidade, para que as pessoas realizem suas funções, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de autorrealização. Quando houver participação na tomada de decisão, os empregados comprometem-se com as metas da organização observando e percebendo uma maior autonomia. Assim, o gestor que lidera, e não gerencia, aplica uma orientação democrática e eficaz, buscando dar motivação ao liderado, que passa a si considerar parte colaboradora da empresa.

Uma liderança que obtém o sucesso, por sua vez, consegue agregar valor à organização a partir do respeito e da humildade, que são os princípios da sabedoria.

Para manter as organizações e as equipes bem sucedidas e dinâmicas para enfrentar os obstáculos que existem no mercado, é preciso saber trabalhar esse fator organizacional e emocional (STONER; FREEMAN, 1999).

De acordo com Bennis (1996), as principais características que um líder deve possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento e maturidade), curiosidade e audácia. É preciso, ainda, comunicar-se diretamente com a equipe. Ao perceber que o líder é um personagem comprometido e que se preocupa em delegar tarefas de uma forma clara e objetiva, a equipe torna-se mais confiante. Nesse sentido, as lideranças devem buscar estrategicamente desenvolver equipes de alto desempenho que sejam capazes de assumir tarefas e terem competência suficiente para realizá-las com foco nos objetivos organizacionais.

Assim, Chiavenato (2004, p. 2) corrobora ao descrever que:

[...] a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão de pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

As organizações que almejam o destaque no mercado devem atuar para conseguir atingir a fase da maturidade, precisam estimular o comprometimento e a produção de resultados por meio dos esforços de cada membro da equipe para fazer a diferença e contarem com times coesos no ambiente corporativo. Nesse sentido, as lideranças devem buscar estrategicamente desenvolver equipes de alto desempenho, que sejam capazes de assumir tarefas e ter competência suficiente para realizar suas atividades sempre com foco voltado para os objetivos organizacionais (KOUZES; POSNER, 1997).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), quando os líderes se comunicam de maneira eficiente, conseguem obter convívios produtivos dentro do ambiente de trabalho por meio das observações que eles fazem com relação aos seus liderados. Eles conseguem, ainda, o poder de empatia visando agregar valores que podem ser transformados em ambiente concordante para todos dentro da organização, com intuito de solucionar os conflitos e a resistência que existem entre os colaboradores

que são mais resistentes às novas mudanças.

Neste contexto, entende-se que as organizações dependem das lideranças para alcançar seus objetivos, e para isso, é necessário que as mesmas organizações formem líderes que sejam, por essência, eternos otimistas e incansáveis buscadores de resultados, seja no âmbito humano, social e econômico. Esses líderes têm que ajudar pessoas a realizar o que não são capazes de fazer, formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem sucedidos.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO E LIBERAL

Cada líder exerce e aplica seu modo de liderar. Existem várias teorias sobre os estilos de liderança. A relação do líder com seus subordinados é fator primordial para o alcance dos resultados em qualquer organização. A maneira de como o líder atua com o seu estilo de liderança. Tem a finalidade também de expor as características e personalidades dos estilos de liderança.

Dos estudos sobre a teoria dos estilos de liderança, refere-se a três estilos. São eles: AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA e LIBERAL.

Abaixo, pode-se observar algumas características relacionadas a cada estilo de liderança citado.

AUTOCRÁTICA: Apenas o líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

DEMOCRÁTICA: As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates; A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e

cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas; O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

LIBERAL: Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Segundo POSSI (2006), White e Lippitt fizeram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida pôr líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (laissez-faire) e a liderança democrática.

As conclusões da pesquisa foram espantosas, pois os meninos se comportaram conforme as "exigências" de cada grupo. Em suma os resultados foram os seguintes.

As crianças expostas ao LÍDER AUTOCRÁTICO demonstraram forte tensão e frustração. Além disso, a agressividade do grupo elevou-se consideravelmente. As crianças do grupo não formaram grupos de amizade e nem tinham iniciativa para nada. Na execução das tarefas, não demonstram satisfação e o trabalho só era exercido se o líder estivesse presente junto ao grupo, e as crianças do grupo expandiam seus sentimentos reprimidos, tendo explosões de indisciplina e de agressividade.

Com as crianças do grupo de LIDERANÇA DEMOCRÁTICA, a experiência já foi bem melhor. Houve um bom relacionamento entre as crianças e o líder, além da formação de grupos de amizade e relacionamentos. As crianças se mostraram mais responsáveis, exercendo suas atividades mesmo na ausência de seu líder. O trabalho teve um ritmo mais suave e seguro.

Muito diferente do grupo anterior, as crianças que estavam na presença de um LÍDER LIBERAL, o grupo teve uma atividade intensa, porém sua produção foi baixíssima. Houve muita perda de tempo e discussões, e a maioria voltada para motivos pessoais, ou seja, nada relacionado ao trabalho em si. Por esse motivo as poucas tarefas desenvolvidas eram feitas ao acaso. Pode-se notar no grupo um agressivo individualismo e pouquíssimo respeito em relação ao líder.

Com essas conclusões, pode-se observar que a liderança é uma influência interpessoal. Geralmente os líderes utilizam de poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir pessoas ou até mesmo grupos a realizar as atividades conforme seu desejo ou necessidade. O mais importante, no entanto para que se exerça a liderança é que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, pois assim certamente seu poder de persuasão será ainda maior. Sem conhecimento, as decisões do líder podem não dar em nada, ou pior ainda, podem levar a prejuízos, derrotas e perdas irreparáveis.

Para CHIAVENATO (2006) "A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

2.2 AS MELHORES PRÁTICAS PARA O LÍDER ALCANÇAR A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Falar de liderança e de competências gerenciais é algo tão trivial como dizer que as empresas possuem uma responsabilidade social perante a sociedade. Tais assuntos são debatidos e estudados no âmbito organizacional. Várias linhas de pensamentos que diversos autores defendem sobre estes temas, sempre vêm de encontro às necessidades das organizações.

Na maioria das vezes, discute-se a respeito do que um líder deve fazer, e aquilo que ele deve ser. Tal distinção não é de modo algum irrelevante, ou seja, é importante levar-se em consideração sua personalidade, seu caráter e suas características intrínsecas não somente as ações e atitudes nas tomadas de decisões. A busca de

resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das organizações (BENNIS, 1996).

Já Drucker (1999) destaca que o indivíduo, na posição de líder, tem que saber sobre a importância da formação de um círculo interno forte, de conhecer os talentos, habilidades e defeitos das pessoas e de ajudá-las de acordo com as exigências das demandas. Todavia, líderes eficazes sempre dão preferência à força em conjunto, em vez da fraqueza individual. O isolamento corporativo priva a formação de novas ideias e leva à ruína.

Para serem eficazes, os líderes precisam olhar para além dos limites da empresa, da universidade, do hospital, do órgão governamental e trabalhar pela construção de uma comunidade coesa, que acolha toda e cada pessoa sem distinção, assim utilizando seus pontos fortes e aperfeiçoando suas dificuldades. O líder eficiente é aquele que extrai e apresenta resultados estimulando as pessoas e fazendo com que elas acreditem que fazem parte do processo organizacional.

A eficiência de um líder é percebida quando ele atua, apresentando grande capacidade criativa, enxergando ângulos e possibilidades muito além da condição habitual da maioria das pessoas e sempre entregando suas demandas com qualidade. O gestor eficiente é um eterno otimista em busca de resultados positivos. Verdadeiros líderes acreditam sempre no sucesso dos empreendimentos, mesmo que ocorram quedas e fracassos momentâneos, pois, quando isso acontece, imediatamente se põem de pé e continuam o trajeto em direção aos objetivos fixados (CHIAVENATO, 2004).

Para ser um líder eficaz, independe da época ou da fase que a empresa passa, a pessoa deve se engajar em um processo de autodescoberta. A capacidade de ser reconhecido e conquistar credibilidade pessoal dependem do quanto ele se conhece. Para serem dignos de créditos, os líderes devem saber quem são e o que defendem.

Devem desenvolver e expressar um conjunto claro de princípios norteadores, uma filosofia de liderança. Quanto mais se conhecerem, poderão melhor alinhar palavras e ações e conseqüentemente extrair de suas equipes os resultados esperados pela organização e ao mesmo tempo fazer que o colaborador perceba a sua relevância em todo o contexto organizacional.

2.3 CARACTERÍSTICA DE UM LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de liderança começa com a guerra, demonstrando que os mais fortes sobrevivem, ocupam territórios, ganham credibilidade e, com isso, conquistam liderados. Com o passar dos anos e a evolução da espécie humana, esse conceito ressalta a capacidade de alguns indivíduos comoverem, inspirarem e mobilizarem outras pessoas, de forma a caminharem juntos na busca do mesmo objetivo.

Welch (2005, p. 57), acrescenta que existem “regras” para o líder ter êxito:

[...] 1) Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança, 2) Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem, 3) Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo, 4) Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios, 5) Os líderes tem coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto, 6) Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação, 7) Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo, 8) Os líderes comemoram.

Segundo Kuczmarski e Kuczmarski (1999), liderança é o resultado de fazer com que as pessoas produzam por meio de um grupo, e requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e o compromisso seja tomado por seus próprios membros. Liderança é a responsabilidade por um grupo. No entanto, se não haver grupo, não há necessidade de líder; mas como todos trabalham em grupos, todos precisam de habilidades de liderança. O líder habilidoso sobressairá extraíndo os resultados das pessoas, neste universo.

De acordo com Chowdhury (2003), os líderes com atitude devem ter ou desenvolver habilidades primordiais para aumentar a sua capacidade de envolver os outros em uma imagem animadora para alcançar os resultados. Devem passar mais tempo pensando, lendo, estudando e refletindo sobre o futuro, sempre procurando as últimas tendências. Algumas de suas competências é dedicar-se a ser futurista, sempre pensando além do seu tempo e sempre aberto as novas tendência e tecnologias para nunca desatualizar-se do presente.

[...] Os líderes de nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesses próprios, na verdade, são incrivelmente ambiciosos – mas sua ambição é voltada primeiro e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos. Os líderes de nível 5 olham através da janela na hora de atribuir o crédito e fatores externos a si mesmos, quando as coisas vão bem (e quando não conseguem encontrar uma pessoa ou fato específico a quem ou a que creditar o sucesso, atribuem-no à boa sorte). Ao mesmo tempo, olham para o espelho na hora de atribuir responsabilidades – e jamais põem a culpa no azar quando as coisas vão mal (COLLINS, 2013, p. 37).

Na opinião de Hitt; Ireland e Hoskisson (2001), o êxito do líder deve-se, em boa parte, às metas que ele propõe e ao estímulo que oferece para a concretização delas. Quanto mais ampla a visão do líder, mais longe o time poderá chegar. Isso porque os desafios superados elevam a confiança dos envolvidos e os mantêm conectados ao desempenho da empresa como um todo. Também presume a habilidade dos líderes estratégicos de mudar suas organizações para que haja uma mudança no ambiente em que suas organizações atuam.

Há muito tempo existe uma distinção entre gestor e líder. O que se pode esperar para os próximos anos é que o gestor assuma posições de um líder dentro da empresa. Um gestor não pode ser alguém colocado em uma posição de poder, simplesmente porque ele traz mais dinheiro ou é melhor em delegar e, sim, que estimule sua equipe e traga resultados. Segundo Hosmer (1982), os líderes gerenciais influenciam somente as atitudes e decisões daqueles que com ele trabalham.

Já Covey (2011), afirma que não importa ser você é o porteiro ou o presidente da companhia, no momento em que passa da independência para a interdependência em qualquer função que exerça você assume um papel de liderança. Na opinião de Hunter (2004), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O líder que mais se destaca em uma organização, é o servidor, sendo que se ele serve, por definição não é controlador. Esse estilo de liderança tem como pilar, a escolha de seus colaboradores. Não busca obediência cega e, sim, pessoas que, por sua própria iniciativa, querem fazer o que fazem, porque acreditam que vale a pena, e o resultado de tudo isso é uma harmonia colaborativa e resultados que acontecem naturalmente. Nas organizações, nem todos os colaboradores serão líderes, existem

discussões adversas de especialistas em liderança sobre o indivíduo nascer líder ou tornar-se líder.

Em ambos os casos, é necessário o aperfeiçoamento e preparação para exercer a arte de liderar. De acordo com Drucker (1999), existem muitos administradores que não são líderes. Muitas pessoas, em outras palavras, são superiores a outras. A maioria dos coordenadores, em uma fábrica, pertence a essa classe. Eles são meros “administradores”, pois administram o trabalho dos outros. Não possuem a responsabilidade nem autoridade sobre a direção das tarefas, nem a quantidade e a qualidade do trabalho, ou também dos métodos de sua execução.

O líder multiplica conhecimentos, estimula a criatividade do colaborador, valoriza a alta performance e amplifica o sentimento de fazer a tarefa com qualidade maximizando os resultados e minimizando os custos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente artigo, tem o objetivo de interpretar e compreender as situações no cotidiano de um líder diante da organização onde atua e a ação sobre os seus liderados. Para reforçar o assunto, iremos embasar nosso estudo com ideias e conceitos de autores e especialistas ligados ao assunto em questão: A Liderança! Foram feitos levantamentos de dados e aprimoramento de informações. Será comum identificar-se com autores que abordam o tema em um contexto contemporâneo, mas sem deixar de lado a essência do fator sentimental sobre o que é liderar.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Estudando o contexto deste trabalho, será apresentada a metodologia de pesquisa, no âmbito de alcançar resultados como trabalho acadêmico. Essa pesquisa terá uma abordagem qualitativa. De acordo com Marconi (1996), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números adotando o estilo exploratória, com o escopo de procurar padrões, ideias ou hipóteses, sendo apoiada pela pesquisa bibliográfica.

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, a mesma foi baseada em um estudo de caso. Tratando-se de um método prático e viável, sem a necessidade de utilizar equipamentos de última geração. A entrevista foi o instrumento para coletar as informações descritas em 06 perguntas discursivas sobre o tema liderança, onde o entrevistado falará sobre as suas experiências vividas dentro e fora de sua organização.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O desejo de contribuir com a consolidação do Agronegócio na região central do Brasil foi o que impulsionou o casal José Luís e Roseli Gonçalves a fundarem o Grupo Esplanada em 1980. O Grupo Esplanada produz frango de corte, ovos férteis, bovinos, milho, feijão, sorgo e soja.

Vivenciando a forte expansão agrícola da região e somando seus esforços ao de milhares de agricultores no desenvolvimento do agronegócio no Centro-Oeste, o Grupo Esplanada fundou a Agroveterinária Esplanada Ltda - Maqcampo em 1997, Concessionária John Deere na capital do país.

Inaugurada a sua primeira filial em 2001 em Cristalina - GO, o município brasileiro que possui a maior área irrigada da América Latina. Com intuito de estar cada vez mais perto do Agricultor para lhe oferecer o melhor atendimento, em 2003 inaugurou sua primeira filial no Noroeste Mineiro na cidade de Unaí - GO.

O ano de 2007 marcou a reestruturação da empresa. Com a proposta de entregar mais que um produto de excelente qualidade, a Maqcampo reescreveu a sua história. Sob novo olhar percebeu-se a importância de entregar uma proposta de valor que tivesse foco no negócio do cliente, oferecendo soluções completas de mecanização e serviços. Desta forma a empresa se solidificou na região e cresceu sustentavelmente junto com seus clientes.

Atualmente, além da matriz que foi transferida para Formosa – GO e as filiais de Cristalina – GO, Unaí – MG e Brasília - DF, hoje, possui mais três lojas, localizadas em Paracatu – MG, Buritis – MG e Padre Bernardo – GO.

Atualmente, a esta organização conta com mais de 200 colaboradores comprometidos com a agricultura brasileira, que vivem seus valores dia após dia e

fazem desta a chave para o sucesso da empresa. Por isso são feitos constantes investimentos apostando no desenvolvimento dos seus profissionais, buscando aprimorar seus conhecimentos e capacitá-los para oferecer o melhor atendimento do mercado.

Desde 1997 a Maqcampo busca incessantemente fazer a diferença na sociedade em que está inserida, sempre embasada pelos princípios éticos que norteiam todas as suas ações.

Missão: Oferecer solução completa de mecanização agrícola. **Visão:** Ser líder do segmento. **Propósitos:** Ter visão de médio e longo prazo, proporcionar atendimento diferenciado ao cliente, valorizar a honestidade e transparência, preservar o ambiente informal, incentivar a criatividade, promover a meritocracia.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa entrevista, foi concedida pessoalmente em 20/10/2016 e posteriormente transcrita esse artigo acadêmico do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial do Centro Universitário de Brasília(UniCEUB/ICPD), e tem como objetivo agregar conhecimento prático, confrontando a teoria de acordo com experiências corporativas vividas pelo entrevistado.

Entrevistador: Patric Ernane Cardoso – Aluno do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD);

Entrevistado: José Augusto Araújo Sousa Júnior – Diretor da empresa Agroveterinária Esplanada Ltda – Maqcampo|John Deere.

A primeira pergunta buscou saber qual a opinião do líder sobre liderança. O entrevistado considera ser um tema muito amplo, tentarei descrever de um modo bem simplista, que a liderança é um exercício diário e contínuo de mover as pessoas através de desafios e ao mesmo tempo, extrair delas o que podem oferecer de melhor com as suas habilidades e aloca-las nas posições mais adequadas aos seus perfis particulares, desenvolvendo-as nas tarefas onde se destacam e promover a união desta equipe com a finalidade de alcançar um objetivo comum.

Liderar é sinônimo de integrar pessoas para que se movam juntas em prol de um mesmo fim. É saber reconhecer as diferenças e individualidades de cada membro do grupo. Considerada a opinião do entrevistado, a liderança, como já foi dito em todo o trabalho, é um assunto de extremo dinamismo e a cada geração de líderes é modificada e adequada para cada realidade.

Na segunda questão, foi tratada a questão da importância da liderança nas organizações, e o entrevistado afirmou que não considera que a liderança esteja ligada ao cargo que ocupa ou instituição que atue, a importância de liderar está em todos os momentos de sua vida, seja na organização que trabalhe, em casa com a sua família, na sua comunidade. Por exemplo: em uma cozinha, havendo uma cozinheira habilidosa, consegue extrair dos seus pares o seu melhor de si, com atitudes e iniciativas. Essa personagem exerce a liderança sem estar em um cargo de chefia. Na escola do seu filho, sempre tem aquele colega que se sobressai e liderando os trabalhos em grupo ou mesmo para toda classe. Enfim, pessoas com perfil de líder que exercem a liderança naturalmente, independente do local e ambiente que estejam.

Respondendo sucintamente, o entrevistado entende que a liderança tem que ser exercida em todos os momentos, e não apenas exclusivamente nas organizações. Esse raciocínio traduz linha de pensamento adotado neste trabalho, onde cita que o líder contemporâneo tem que ser resiliente e adaptável em qualquer situação.

Ainda no mesmo tema, a terceira pergunta, estimula a resposta do entrevistado, buscando saber se é possível descrever como ele lidera o seu grupo. Com clareza ele alega que liderar, é um processo dinâmico de aprendizado. Atuo fazendo que cada membro de minha equipe exercite aquela parte que tem e faz de melhor e provooco qual seria o seu objetivo pessoal e tento converter esses desejos para o resultado comum da organização.

Também lidero delegando autonomia com liberdade para a tomada de decisões. Considero que a minha principal atuação na liderança é como um coaching e orientador, sempre presente e ao lado, não sendo um paternalista, e sim mostrando como fazer com perguntas para que eles encontrem o caminho das respostas corretas. Por isso o comentário sobre o processo dinâmico de liderar, hoje me considero um líder totalmente democrático, mas em outras épocas usei a autocracia para liderar. Descrevo que atuo com o meu grupo utilizando uma liderança servidora.

Em resumo, a resposta acima, afirma, que o líder é o agente que atua utilizando da orientação e união entre os seus liderados. De acordo com esse artigo acadêmico, o líder tem que atuar com seus liderados em prol do resultado único da organização.

Na pergunta quatro, foi abordado o tema sobre a rotina diária dos colaboradores e se existe alguma discordância entre o resultado esperado pela organização. Foi indagado também, como o gestor atua para obter o êxito. O entrevistado alega que em sua organização, e em praticamente toda empresa que adota o regime de metas. Mas conseguimos minimizar esse sentimento, quando traçamos as metas com um método mais racional num modelo coo participativo, incluindo todos os membros envolvidos naquela meta, que participem discutindo juntos, facilitando o entendimento do objetivo esperado, pois gera um sentimento de parceria e não de imposição, sabendo que a meta nada mais é do que a lacuna entre aquilo que você já executa e aquilo do que você deseja. Meta é aquela faixa entre o comodismo e o sentimento de inconformismo, existem indivíduos que não concordam com esses princípios, acredito que nestes momentos que nasce a discordância.

Na minha opinião as pessoas não concordam por dois motivos, sendo o primeiro cujo o desafio de atingir a meta não mexe com o seu íntimo, caracterizando um pessimista e o segundo, é quando a meta não foi construída em comum acordo tornando-se inatingível tornando-se ridicularizada e desacreditada. Em resumo a discordância é mitigada e minimizada quando você chama a equipe e racionalmente desenha com eles fazendo algumas perguntas: Aonde queremos chegar? Quais os recursos que temos para chegar até o objetivo? É possível chegarmos neste momento? Vamos caminhar em etapas até chegarmos no êxito? E juntos compramos e aceitamos a ideia que a meta é possível de ser atingida, sabendo que em alguns momentos acontecerá alguma intervenção de ajuste e balizamento. Sempre liderando e extraíndo de cada um as suas qualidades, juntando em um “colchão de ideias” sendo engordado cada vez mais, no término das reuniões geramos uma meta robusta em comum acordo com todos os agentes envolvidos, amenizando assim a dita discordância.

Mais uma vez, o nosso entrevistado trata do assunto sobre liderar pessoas com muita astúcia e firmeza refletindo a sua realidade corporativa. Como foi tratado em nosso estudo, o líder tem que extrair das adversidades cotidianas, resultados positivos e estimular e promover o reconhecimento de sua equipe.

A quinta pergunta, estimulou o entrevistado buscando saber a sua opinião se ele interpreta a liderança como um desafio. E na sua resposta ele alega que liderar não é um desafio e sim um privilégio! O que me move e encanta, é treinar as pessoas, por isso interpreto como privilégio poder ajudar as pessoas no seu crescimento, é muito gratificante. Se estivermos falando que desafio é sinônimo de trabalho até concordo, pois temos que ter bastante disposição e tempo para liderar. Em algumas situações tornam-se mais “doloridas” e também dizendo o “não” para o liderado podendo causar alguma turbulência na relação, diante destas situações, como chegar ao “SIM” através do “NÃO” esse processo pode ser um pouco árduo, mas a liderança em si não é um desafio. Liderar é muito gratificante!

Diante de suas experiências profissionais, o nosso entrevistado relata suas vivências corporativas e traduz as suas ações, conforme relatado em nosso trabalho acadêmico. Sempre adotando em suas respostas um perfil carismático, liberal e sempre em contato direto com a sua equipe.

Na última pergunta desta entrevista, afirmamos que muitos estudiosos da Administração, defendem que o indivíduo nasce líder, já outra linha de raciocínio acadêmica atesta que a liderança é adquirida de acordo com as experiências vividas. O entrevistado entende que essa digotomia entre a liderança nata e liderança aprendida se eternizará. Não conseguirei esgotar o assunto, mas na minha opinião a liderança é sim melhorada ao longo do tempo, a maturidade refina a liderança, mas o perfil, e o espírito de liderança já vem da pessoa quando nasce. Entendo que existe um misto e ambas se completam. Dificilmente você treinará ou melhorará alguma habilidade uma pessoa para assumir uma liderança se ela não tem nenhuma disposição ou traço para liderar. O indivíduo tem que trazer o mínimo de liderança em si para depois ser trabalhado e desenvolvido. Por outro lado, considerando uma pessoa introspectiva que não quer e não tem interesse e habilidade para envolver as outras pessoas, ficará muito mais difícil desenvolver a liderança. Como disse anteriormente, o líder tem que ter a mistura entre o perfil e o desejo de liderar, só assim será possível treina-lo.

A análise desta entrevista, demonstrou que a liderança pode ser adquirida de acordo com a experiência vivida na carreira, mas o líder tem que estar sempre se reciclando e sempre participando a sua equipe das decisões e rotinas a serem executadas. O líder entrevistado tem o estilo democrático, onde busca os resultados

sempre em parceria com seus liderados. Essa prática traz o benefício de obter os resultados com clareza e agilidade, fazendo a equipe se sentir um conjunto organizado que trabalham em prol do mesmo resultado.

Ficou entendido também, que o perfil dos liderados é desenhado pelo seu gestor, a reciprocidade e confiança, são pilares para liderar gerando resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que o líder atual tem que se adaptar às tendências e mudanças que o mercado impõe nas organizações. A liderança exercida pelo gestor gera frutos, de acordo com o seu desempenho particular adequando a cada colaborador de sua equipe. Conclui-se também que, o líder do século XXI tem que adotar a resiliência como carro chefe em sua gestão. Ele tem como principal responsabilidade cativar os seus subordinados e fazer com que produzam resultados minimizando esforços e maximizando o tempo, empenhado no enfoque organizacional.

Todo teor deste artigo acadêmico, teve com propósito de responder a seguinte pergunta: **Qual a percepção do líder da empresa versus a sua liderança atual?** E no decorrer da pesquisa, resposta foi sendo respondida naturalmente. Em linhas gerais, o pesquisador chegou a concluir que o líder é um eterno político negociador, sempre atuando em prol da organização onde atua, mas sempre analisando as reivindicações de sua equipe, compilando-as com o resultado esperado pela empresa. Ele é o balizador e mediador de conflitos.

O desafio de alcançar objetivo principal deste trabalho, que foi colaborar para a compreensão da liderança eficaz na empresa que atua no seguimento de venda de máquinas agrícolas nomeada de Maqcampo | John Deere, foi dificultoso mas alcançado, prova disso, foram as 06 perguntas respondidas pelo diretor e líder da organização estudada, onde ele descreveu resumidamente com muita clareza a serenidade que o segredo da eficácia de um líder está no diálogo entre o setor estratégico da empresa e os seus liderados. O gestor que consegue unificar e mediar esses dois cenários, pode se considerar um líder eficaz.

Como referência a entrevista nos serviu como estudo de caso e para chegarmos as conclusões do trabalho, passamos por algumas questões sendo uma delas é identificar o estilo de liderança adotado pelo líder, e pelas respostas do entrevistado, identificamos que ele adota uma liderança democrática. Onde ele é sempre participativo com a sua equipe nas decisões a serem tomadas e nas metas a serem traçadas.

Já a segunda questão sugere identificar o perfil de liderados esperado pelo líder, e nas suas explicações, o entrevistado esclarece que cada membro de sua equipe tem um perfil diferente do outro, e por esse motivo, ele tem que gerir isente e imparcial, mas sempre flexível com as adversidades.

E fechando as indagações, foi questionando também se foi possível identificar os métodos usados pelo líder para exercer sua postura de liderança frente aos seus colaboradores. O interlocutor que cedeu as respostas traduz simplificando tudo dizendo que o gestor tem que ser um líder servidor. Esse é o seu método.

Nas organizações é necessário que o líder seja multitarefas, polivalente, flexível às modificações de cenários, multifuncional, sempre com a autoestima elevada e um criador de estratégias implementadoras no ambiente de trabalho. O sucesso do líder, no seu ambiente de trabalho, deve-se ao entusiasmo, positividade junto às ideias e críticas dos liderados, sempre um comunicador perspicaz e carismático.

No contexto deste trabalho foram abordados assuntos ligados a liderança e traçados objetivos que foram alcançados no desenrolar da pesquisa sendo guiada pelo referencial teórico adotado juntamente com o estudo de caso apresentado.

Nestes últimos meses, existiram limitações até chegar ao término do trabalho, como exemplo conseguir conciliar o tempo entre a vida pessoal e esta pesquisa acadêmica, onde foi investida muita dedicação e empenho.

Este trabalho acadêmico em sua natureza, buscou não só entender algumas questões relativas ao tema da liderança nas organizações, como ao mesmo tempo alavancar questões adicionais a serem estudadas posteriormente.

Sendo assim, em seguida são indicadas possíveis reflexões para estudos posteriores. Algumas destas já citadas anteriormente e outras com exclusividade só aqui. Considera-se explorar os seguintes pontos:

Pesquisar sobre a liderança e sua sucessão, onde o líder prepara o seu sucessor para ocupar o seu lugar; aprofundar o estudo sobre as mudanças de estratégia na organização e como adaptar a gestão com a nova realidade; Pesquisar sobre o comportamento dos liderados diante de diferentes lideranças dentro de uma mesma organização.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren.; **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto.; **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOWDHURY, Subir.; **Administração do século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COLLINS, Jin.; **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM, 2013.

COVEY, Stephen R.; **Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.

DRUCKER, Peter F.; **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth.; **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing Company, 2001. Cap. 1.

HOSMER, L. T. The importance of strategic leadership.; **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2, p. 47-57, Fall, 1982.

HUNTER, James C.; **O monge e o executivo**, Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores**. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Educator, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M., **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NANUS, Burt.; **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TICHY, Noel M.; **Decisão!: como líderes vencedores fazem escolhas certas**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WELCH, Jack.; **Paixão por vencer – A bíblia do sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.